



TITLE:

# 企業行動に及ぼす税制の影響--両大戦間期における帝国外投資を行ったイギリス多国籍企業の国際的二重課税回避行動と企業組織・管理の変化--

AUTHOR(S):

井澤, 龍

---

CITATION:

井澤, 龍. 企業行動に及ぼす税制の影響--両大戦間期における帝国外投資を行ったイギリス多国籍企業の国際的二重課税回避行動と企業組織・管理の変化--. 京都大学大学院経済学研究科Working Paper 2015, J-87

ISSUE DATE:

2015-04

URL:

<http://hdl.handle.net/2433/223004>

RIGHT:

京都大学大学院経済学研究科

Working Paper J-87

企業行動に及ぼす税制の影響—両大戦間期における帝国外投資を行ったイギリス多国籍企業の国際的二重課税回避行動と  
企業組織・管理の変化—

井澤 龍

(京都大学経済学研究科 非常勤講師)

京都大学学際融合教育研究推進センター 研究員)

2015 年 4 月

# 企業行動に及ぼす税制の影響—両大戦間期における帝国外投資を行ったイギリス ス多国籍企業の国際的二重課税回避行動と企業組織・管理の変化—

井澤 龍<sup>1</sup>

## 1. はじめに

経営史学の主たる目的とは、企業行動を長期的時間軸から研究、探求し、こうした行動が発生する市場と制度から構成される幅広いフレームワークの中に企業行動を位置づけることにあるとされる<sup>2</sup>。しかし、経営史学研究において、企業を取り巻くフレームワークの一つである税制に着目し、これが企業行動に及ぼす影響に正面から取り組んだ研究は、重要性を認識されながらも数多いものとは言い難い<sup>3</sup>。本研究は、この経営史学上の課題追求に寄与するために、両大戦間期において、対帝国外諸国への投資を行ったイギリス多国籍企業を素材として、この企業所得に課せられる国際的二重課税がいかに企業行動を変化させたのかを探求する。

企業所得に課せられる国際的二重課税、両大戦間期の帝国外投資を行ったイギリス多国籍企業に焦点を当てた理由は以下である。

企業所得に課せられる税の重税化は、第一次大戦に始まった。第一次大戦に始まる重税化は、当時の先進諸国にほぼ共通したもので、総力戦のための多額

---

<sup>1</sup> 引用の際は、筆者の了解を得ること。ryoizawa130@gmail.com

<sup>2</sup> Wilson, J. F., *British Business History 1720-1994*, Manchester University Press, 1995, p.1.

<sup>3</sup> 税制と企業との関係について、例外ともいえるべき著名な事例として、日本経営史における、1920年の所得税制の改正により相次いだ財閥の持株会社設立、コンツェルン化がある。このように、税制は企業行動を変え得るものと認識されてはいよう。もっとも、税制と企業行動についての記述は、論考の中の一部にとどまることが多い。さらに言えば、経営学分野にあっても、研究はあるものの、税制への着目はまだ端緒についたばかりのもののように考えられる。杉山伸也『日本経済史 近世・現代』岩波書店、2012年、295-296頁；立本博文「国家特殊的優位が国際競争力に与える影響—半導体産業における投資優遇税制の事例—」『国際ビジネス研究』第1巻第2号、2009年；皆川芳輝『多国籍企業の租税戦略—日本企業のアジア進出を中心にして』名古屋大学出版会、1993年。

の軍事費を必要としたのに加え、戦後にあっても国民に施す福祉・社会保険費等の捻出のために、税率が引き上げられ維持された<sup>4</sup>。例えば、図 1 のように、イギリスでは、1913 年度には、5.8%であった税率が、1920 年度には、30%となり、若干の減税はされたものの高止まりした。この傾向は、他先進諸国にもみられるものであった。

そして、この各国の重税化は、グローバルに活動する企業にとって、国際的二重課税問題として重要な経営課題をもたらすことになった。なぜならば、同一所得に対して複数国・地域で課税がなされると手元に残る純所得が大きく減ったからである。例えば、第一次大戦勃発前の 1913 年では、アメリカに支店を持つイギリス在住の法人は、1%のアメリカ法人税（Corporate Tax）が適用された後、税引き後の利益に更に 5.8%のイギリス所得税（Income Tax）が課せられていた。しかし、1918 年には、上記の法人は、12.5%のアメリカ法人税と、30%のイギリス所得税を支払わなければならなくなっていた<sup>5</sup>。つまり、100 ポンドの利益をアメリカで得ていたとすれば、その法人が手元に残せる利益の額は、1913 年には 93.26 ポンドであったのに対し、1918 年には 61.6 ポンドとなった。この企業所得に課せられる国際的二重課税、ないし、イギリスにおいては二重所得課税(double income tax)と呼ばれた事象は問題と扱われ始め、グローバルに活動する企業にとって、国が意識され、節税が意識された。

数ある国の多国籍企業の中で、第一次大戦がもたらした二重所得課税問題の衝撃がひととき大きかった国の企業を挙げると、それはイギリス多国籍企業であろう。イギリスは、少なくとも 1914 年から 1938 年の間、世界最大の対外直接投資残高を保有する国であり、同国を本拠地として多国籍に展開する企業が多く存在した（図 2）。

世界経済に占めるイギリス多国籍企業の存在感だけでなく、この問題に対するイギリス政府の対応もまた特徴的であり、これは帝国外投資を行っていた企

---

<sup>4</sup> Picciotto, S., *International Business Taxation*, Weidenfeld and Nicolson, 1992, p.1.

<sup>5</sup> Peden, G. C., *The Treasury and British Public Policy 1906-1959*, Oxford University Press, 2000, pp. 94,149; Taylor, J., 'Corporation Income Tax Brackets and Rates, 1909-2002', *IRS, Statistics of Income Bulletin*, 2003, p.287.

業へ注目することを促す。イギリス政府は、1920年の財政法第27条で、イギリス本国の実効税率の1/2を限度とする外国税額控除をイギリス帝国内にのみ供与することを定めた。これは、帝国外については、二重所得課税への救済措置は行わないというもので、1945年で英米租税条約が結ばれるまで、帝国外に投資を行うイギリス多国籍企業への救済措置は供与されなかった<sup>6</sup>。

こうして、両大戦間期の帝国外投資を行ったイギリス多国籍企業と二重所得課税に焦点を定めるという本研究の課題が定まった。次項からは、まず、二次文献から得られた二重所得課税に影響を受けたイギリス企業の事例を紹介し、どのような節税行動が行われたのかを確認する。さらに、一次史料が得られた企業については、この節税行動が企業組織、あるいは企業本社の対外国事業へのコントロールに及ぼした影響を探究する。また、これらの事例から、企業の管理に二重所得課税問題が与えた影響の類型化も試みる。

なお、帝国外諸国のうち、1914年以前、イギリスから極めて大きな対内投資を受けており、1945年には帝国外諸国では先駆けて対英租税条約を締結したアメリカについては別稿で論じたい。このため、対米投資をしたイギリス多国籍企業については、必要最小限の記述に留めた。

## 2. イギリス多国籍企業と二重所得課税—二次資料からの接近

1節で述べたように、企業と税制に関して経営史的なアプローチで迫った研究は数少なく、さらに、企業と二重所得課税の関係に関する体系だった先行研究は管見の限り存在しない。しかし、二重所得課税による影響を社史に部分的に書き残していた企業というのは存在し、これを集め、分析することは可能である。これらの公刊社史のうち、二重所得課税について、記述を行ったイギリス多国籍企業としては、ロイヤル・ダッチ・シェル (Royal Dutch Shell)、ブラナー・モンド (Brunner, Mond)、ブリティッシュ・フォード (British Ford)、コートールズ (Courtaulds)、ヴァンデンバーグ (Van den Bergh)、ユニリーバ (Unilever) があった。これら企業は、1930年時点ではイギリスの大企業であ

---

<sup>6</sup> Seed, H. E. and A. W. Rawlinson, *Double Income Tax Relief*, Pitman, 1925, pp. 5, 18; Picciotto 1992, pp.38, 53.

ったため、これらの事例はある種の代表性を持つといえるだろう<sup>7</sup>。なお、ユニリーバについては、二次文献である社史に加えて、企業史料を手に入れることが出来たため、3節2項で詳しい事例紹介を行う。

化学メーカーのブラナー・モンドは、二重所得課税を軽減するために外国支店から外国子会社への改組を行った。ブラナー・モンドは、1920年に日本、中国、1922年ではインド、1924年ではオーストラリアの支店を、販売子会社にした。海外子会社に転換することは、配当を送金するまではイギリスでの課税が行われないことを意味していた。そして、日本の事例でいえば、1920年の所得税改正法により、海外支店に課せられる所得が7.5%であったのに対し、会社一般に課せられる配当所得で5%であった。このため、配当を送金するにしても子会社にした方が有利であった。また、日本の所得税法は、留保所得で5～20%の課税を行っており、この最低税率が適用される条件を満たすことが出来るのであれば、日本に利益を蓄積することもまた有利であった<sup>8</sup>。もっとも、ブラナー・モンドは社債を使って、更なる節税を行う予定であったらしいがこれは失敗に終わった<sup>9</sup>。

石油会社のロイヤル・ダッチ・シェルは、二重所得税回避のために外国子会社への利潤蓄積を行っていた。1932年の株主総会で、同社は、二重企業所得税を理由に外国子会社からの送金を配当の原資以上に行わないことを決めた<sup>10</sup>。

家庭用品メーカーであるユニリーバの前身の会社の一つであったヴァンデンバーグは、二重法人組織を租税回避のために採用した。同社は主にオランダを事業領域にしていたが、1895年、ロンドンで持株会社の株式を公開したこともあり、イギリス会社とみなされていた。このため、第一次大戦後、イギリスにおいて所得税を回避する必要性が生じた。1922年、ヴァンデンバーグは、イギリスに登録していた名目上の親会社を、イギリスの企業だけを監督させる会社と

---

<sup>7</sup> Cassis, Y. *Big Business — the European Experience in the Twentieth Century*, Oxford University Press, 1999.

<sup>8</sup> 原省三「国際課税のあり方と今後の課題について—最近の国際課税に関する諸問題（国際的租税回避等）を踏まえた我が国の国際課税の基本的な考え方の検証—」『税大論叢』第54号、566-567ページ。

<sup>9</sup> Reader, W. J., *Imperial Chemical Industries: A History*, Vol. 1, *The Forerunners 1860-1926*, Oxford University Press, 1970, pp.335, 337.

<sup>10</sup> *The Financial Times*, 6 June 1932.

した。そして、新しいオランダ登記の会社を作り、これを大陸の出資先のすべての子会社を統括する持株会社とした。そして、イギリスに居住していない株主が保有する株式に対しては、大陸で得た利益から配当する限りイギリスでは課税されないようにした<sup>11</sup>。

ブリティッシュ・フォード、コートールズの事例は、タックスヘイブンの利用した事例である。自動車メーカーのブリティッシュ・フォードは、1930年、ヨーロッパの各子会社からの配当金がイギリスで課税されるのを防ぐため、ルクセンブルクに持株会社を設立した。この会社は、大陸ヨーロッパの6つのフォード子会社の株式を保有することになり、ここに配当金が留保された<sup>12</sup>。繊維企業のコートールズもまた、リヒテンシュタインの持株会社制度を用いて、ドイツ・フランス子会社からの配当について節税を行った<sup>13</sup>。

こうして分かったことは、この時代のイギリスの多国籍大企業は、節税対策として、外国支店から外国子会社への改組、現地法人への利潤滞留ないし蓄積、二重法人組織の採用、タックスヘイブンの利用を行っていたということである。

### 3. イギリス多国籍企業と二重所得課税—一次資料からの接近

この節では、ICGA(Imperial Continental Gas Association), ユニリーバの事例を用いて、二社の節税対策を明らかにするばかりでなく、企業経営に与えた影響を探る。これは、この二社について、企業史料を用いることが出来たためである。結論を先んずれば、節税対策が企業経営に与えた影響は同種のものであるものの、影響が出るまでの時間軸が違っていた。

---

<sup>11</sup> チャールズ・ウィルソン（著）、上田昊（訳）[1969b]『ユニリーバ物語（下）』幸書房、246-247, 299, 325 ページ。ロイヤル・ダッチ・シェルもまた、二重構造組織を採用していた会社であった。これは、1910年にオランダでの課税を避けるために採用された。ヴァンデンバーグがロイヤル・ダッチ・シェルの組織を見習ったかは不明であるが、何らかの会社の二重構造組織を見本にしたことは推測できる。米川伸一『ロイヤル・ダッチ・シェル』東洋経済新報社 1969年。

<sup>12</sup> フランク・E・ヒル、マイラ・ウィルキンス（著）、岩崎玄（訳）[1969]『フォードの海外戦略（上）』小川出版（Wilkins, M and Frank Ernest Hill[1964] American business abroad: Ford on six continents, Wayne State University Press.），245-248 ページ。

<sup>13</sup> Coleman, D. C., Courtaulds: An Economic and Social History Vol. 2, Clarendon Press, 1969, p.280.

## 2.1 ICGA の事例

ICGA は、主に大陸ヨーロッパにガスと電気を供給する巨大企業で、その市場価値は、1930 年で 924 万ポンドであった。これは、イギリスで第 36 位の製造業企業 Tate & Lyle の市場価値に匹敵した<sup>14</sup>。加えて、この会社は、フリースタANDING 企業の重要な性格の一部を持つ企業であり、イギリスで資金を集めつつも事業はイギリス国外で行っていた。実際に、同社のベルギーでの利潤は 1936 年で、全社利潤の 58%、フランス事業は 34%、イギリス事業はわずか 8%であった<sup>15</sup>。

さて、ICGA は 1931 年の株主総会で、会長が同社は二重所得課税問題の最も不幸な犠牲者であると述べたように、この問題の影響をかなりの程度受けていた会社であった。例えば、1931 年では、ベルギーで 22%の課税が配当に課せられ、これにイギリスが 22.5%の課税を行っていたため、理論的には両国で 39.55%の税金がとられていた<sup>16</sup>。

しかし、1931 年の株主総会で述べられたのは不満だけではなかった。ICGA 会長は二重所得課税を節減するために、節税対策を行ったと述べた。これは、ロンドンに Utility Loan Company(ULC)という金融子会社を設立し、また、組織再編も行って、ベルギーで利潤の蓄積をするというものであった(図 3 参照)。この計画について、同社の未刊行社史、企業史料から詳細が分かり、株主総会での会長の発言内容を明らかにすることが出来た。以下では、これを説明する。

節税のための第一の方策である ULC の設立は 1927 年になされた。ULC はベルギーの子会社に貸付を行うためのものとして設立された。なぜ、ULC という新会社が必要になったかという理由は、ベルギーの課税当局が、外国会社へ送金される利子について、22%でなく 5%の税負担で済むという特例を設けたことにあった。この際、ベルギーの課税当局は事務所を構えず、恒久的施設を

---

<sup>14</sup> Chandler, A. D., *Scale and Scope: Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press, 1994, Appendix B.2.

<sup>15</sup> Anonymous, The Imperial Continental Gas Association, 1824-1974, 1974, p. 36.

<sup>16</sup> Imperial Continental Gas Association, *Circulars to shareholders. Include annual reports and accounts for the years 1931-1936*, London Metropolitan Archives, CLC/B/122/MS23344/005.



構えない会社を外国会社としていたから、ICGA 本社ではこの定義を満たすことは不可能であった。このため、ICGA はベルギーにおける外国会社の定義を満たすべく ULC を設立した。図 4 が示すように、節税対策では、ICGA はまず ULC に多額の資金の貸付を行った。さらに、ULC は、これをベルギー支店あるいは子会社に貸し付け、ある期間が過ぎると利子とともに回収を行った。そして、この利益は ICGA に還流されるに至った。こうして、ICGA は、資本に係る配当と負債に係る利子との課税上の相違点を利用した租税回避を行い、17% もの節税効果を手にした<sup>17</sup>。

ULC の重要性は ICGA の損益計算書をみると一層明らかになる(表 9 参照)。ULC の業績が反映されない 1927 年では、利子から上がる収益は 518 ポンドのみであったが、1928 年にはこれが 13,824 ポンドに跳ね上がった。そして、1933 年にはベルギー事業の総利益に占める利子の割合は、25% にまで上った(101,941 ポンド)。

節税のための第二の方策とは、ベルギーの支店をベルギー子会社にし、ここに資本蓄積する方法であった。これは、ブラナー・モンド、ロイヤル・ダッチ・シェルでもみられた節税方法であったが、詳述すると、1929 年に ICGA は組織の再編をすることを決めた。これは、電気・ガスの供給を行うのは自国籍の企業が望ましいという経営におけるナショナリズムが盛り上がったことも反映していた。しかし、株主総会で言明されたように節税対策のための側面も大きかった。なぜならば、ICGA はベルギー支店を子会社にすることで、ベルギーから上がる利益全てを送金する必要がなくなり、子会社に留保できるようになったからである。ICGA では、1933 年から税引き後利益と海外子会社からの配当額がほぼ一致をみせ、海外子会社からの配当額が税引き後利益を占める割合は 99% となった(表 1 参照)。時期は若干ずれるが、1936 年から 1940 年にかけて、ベルギー事業で蓄積された利潤は、約 50 万ポンドの額に及んでおり、これ

---

<sup>17</sup> Bourne-Paterson, R. A., *The Imperial Continental Gas Association in the twentieth century* [Unpublished typescript], London Guildhall Archives, 1970. さらに、ICGA のベルギー事業の一部は公共団体から税優遇を受けることが出来ることとなり、実質的な税負担をゼロとすることが出来るようになった。Bourne-Paterson 1970, p. 211, を参照。

は 1934 年にベルギー事業で生み出されていた収入の 1.25 倍の額であった<sup>18</sup>。

さらに、株主総会では触れられなかったが、ICGA の 1930 年ごろの支店から子会社化で最も重要だったことは、この時に伴った人事にあった。組織再編にあたって、ICGA は ICGA・ベルギー子会社連絡役員（Liaison Officer for the ICGA and its Associated Companies in Belgium）を 1930 年 12 月に設けた。これに就任した Maurice Perier は、この登用を機会にして、ベルギー事業の自立化への舵をきった。彼は、ベルギー子会社を事業別・地域別子会社に編成し、さらには、1933 年にこれらを統括するベルギー持株会社（Contibel）を設立した。結局、1930 年以降、イギリス本社は、役員を大陸ヨーロッパ子会社に派遣しなくなった。こうして ICGA は、完全な持株会社となった<sup>19</sup>。

ICGA の事例は、ベルギーの外国資本呼び込み政策が、ベルギー内に拠点を構える多国籍企業に逆用された事例であった。一方で、節税のために、ICGA は組織変更を行ったのだが、これはイギリス本社のベルギー事業へのコントロールを失わせることにつながった。

### 3.2 ユニリーバの事例

ユニリーバの企業組織形態に関して注目すべき点は、その創設から、2 つの親会社を持つ二重構造組織を採っていたことにあろう。ユニリーバはイギリスとオランダに親会社を持っていた。これは前述のヴァンデンバーグの例を見習って、二重所得課税を避けるために採られた組織形態であった。また、ユニリーバを構成したイギリスのユニリーバ・リミテッドと、オランダのユニリーバ N. V. は「対等化協定（Equalisation Agreement）」を結んだ。両社の取締役陣を同一とし、彼らの出資をリンクさせて、両社は同じ配当金を支払い、清算上も同等の配分を行うことで、両社の利害をほとんど一致させた<sup>20</sup>。

---

<sup>18</sup> Bourne-Paterson 1970, p. 232.

<sup>19</sup> Bourne-Paterson 1970, pp. 231-232. この持ち株会社化には、更なる節税対策の意味もあった。というのも、グループ子会社に赤字会社を組み込んだことにより、それを損金化できたからである。Bourne-Paterson 1970, p.232, を参照。

<sup>20</sup> チャールズ・ウィルソン（著）、上田昊（訳）『ユニリーバ物語（上）』幸書房、1969 年 a, i ページ；チャールズ・ウィルソン（著）、上田昊（訳）『ユニリーバ物語（下）』幸書房、1969 年 b, 325 ページ。Wubs, B., *International*

さて、ユニリーバのケースが本稿の関心を引くのは、その二重構造組織の設立動機が二重所得課税にあったことだけではない。ユニリーバは、1937年にこの対等化協定の維持のために組織再編を行っていた(図5参照)。この再編成は、かつて対等化協定を結んだ際に存在した前提条件が変化したことに起因していた。1929年、ユニリーバの全利益の約3分の2をオランダグループが、約3分の1をイギリスグループが上げていた。しかし、1937年にはこの比率が全く逆転して、ユニリーバ N.V.が全利益の3分の1を、ユニリーバ・リミテッドがこの3分の2を上げるようになった。そして、これは結局、この状況が続けば、対等化協定の維持のために、ユニリーバ・リミテッドの利益をユニリーバ N.V.に送金しなければならず、この送金に二重所得課税がなされる可能性があった。ゆえに、ユニリーバは組織再編を行い、それまでユニリーバ・リミテッドが保有していたアメリカ事業、大陸ヨーロッパ事業が、オランダグループに売却されることとなった。

この1937年の組織再編の際に憂慮されたのが、経営のコントロール問題であった。ユニリーバの特別委員会(Special Committee)の内部史料には、1937年の組織再編が重役会議に議題として上がる1週間前に重役に回覧されたメモが残されている。このメモの最後には、組織再編の乗り越えるべき唯一の欠点として、大陸の利害が全てユニリーバ N.V.に渡った場合、ロンドンからのユニリーバ N.V.の支配問題が深刻化(*acute*)するという注意事項が挙げられていた。これは二重構造組織を取りながらも、1930年の統合後、実質的にはロンドンからの支配をユニリーバが行っていたことを考慮すると一つの解釈が成り立つ。すなわち、1937年の再編成により、ロンドンからのコントロールが利かなくなことをユニリーバの経営トップが憂慮していたという解釈である。もっとも、Wubs(2008)に従うならば、オランダグループが真の自立化を果たしたのは第二次大戦の影響である。しかし、少なくとも、そのようなオランダグループの自立化は、1937年の組織再編に胚胎していたと捉えることは可能だろう<sup>21</sup>。

---

*Business and National War Interests Unilever between Reich and Empire 1939-1945*, Routledge, 2008, p. 78.

<sup>21</sup> ウィルソン(1969b), 325 ページ; Unilever, *Supporting Documents to Special Committee Minutes, No. 2402-2430*, Unilever Archives, UNI/BD/SC/2/42. また、この1937年の再編成にあたって、イギリス帝国と

ユニリーバの事例は、二重所得課税が二重構造組織を生み出したという事例であると同時に、二重構造組織であったがゆえに、7年後にユニリーバが組織を再編成せざるを得なかったという事例である。そして、1937年の組織再編では、1930年に定められた経営のコントロールが揺らぐことが危惧された。つまり、ユニリーバのケースにおいては、二重所得課税問題のための組織再編が、時間は経ったもののユニリーバの外国事業へのコントロールに影響を及ぼした。

### 3.3 二社の事例の比較

ICGA、ユニリーバを比較すると、節税行為が企業経営へ与える影響は類似点と相違点をもつものであったことが分った。ICGAは、節税のためにベルギー事業を再編したことによって、時をおかず、ベルギー事業の自立化を促すことになり、純粋な持株会社化した。そして、ユニリーバは、節税のために二重構造組織を採用した。この組織は直ちに経営のコントロール問題に影響を与えなかった。しかし、これは7年後にその影響が表面化し、ユニリーバの経営管理を変化させる要因となった<sup>22</sup>。

節税行為が企業経営のコントロールに問題を与える程度の問題は、2節であげたコートールズの事例にも見受けられる。コートールズは、リヒテンシュタインに設立した子会社を使って、アメリカ子会社A.V.C.の節税をも図ろうとした。このような節税対策は、リヒテンシュタイン子会社の設立当時には意図されていなかった。そして、この節税行為は、結果的にアメリカ財務省ににらまれることになり、コートールズは大きな金銭的代償を払うことになった。コートールズの社史を著したColeman(1969)によれば、「両大戦間期中、コートールズの経営(management and direction)の中で最も大きな失敗」とされたこの

---

そうでないグループにきれいに分けられたのは、戦争の影響もあるだろうが、同社の組織の設立動機からして二重所得税問題も絡んでいたように考えられる。

<sup>22</sup> 両大戦間期、節税、持株会社、分権化というキーワードは、経営史家、経済史家の注目をひくものだろう。これは、1920年前後に、節税対策のために持株会社化が日本の財閥で普及し、子会社への分権化が進んだことを想起させる。一方で、本稿の事例は、海外子会社への分権化が、国民国家体制によるひずみの結果、生み出されたという点で、日本の財閥の事例と経験を異にしている。鈴木良隆、大東英祐、武田晴人『ビジネスの歴史』有斐閣アルマ、2004年、168・170ページ。

節税行為と、これに関わるグループ会社の管理は、同社に「大きな事業機会と利益を逸させた」<sup>23</sup>。コートールズの例は、ユニリーバの事例に近いといえるだろう。

もともと、同じく 2 節であげたブラナー・モンドの例では、重役の一人が支店から子会社の移行に伴う現地経営の自立化を望んでいたものの、これが実現することはなかった。ブラナー・モンドに関して言えば、後にこれを吸収した Imperial Chemical Industries の時代になっても、外国子会社はイギリス本国から強力に支配されていた<sup>24</sup>。したがって、二重所得課税に対応して組織変更したイギリス多国籍企業すべてが、外国子会社へのコントロールを弱めたわけではないことには注意を要するだろう。

#### 4. おわりに

両大戦間期、帝国外へ投資を行っていたイギリス多国籍企業は、帝国内外で差別的な二重所得課税救済措置に適応するために、外国支店から外国子会社への改組、外国での利益滞留、タックスヘイブン、利子・配当の税率の違い等を利用し、様々な節税対策を行った。そして、その節税行為は、企業組織や経営管理に、時をおかずに、あるいは時をおいて影響を与えることもあった。ICGA では、節税行為によってベルギー事業の自立化が進み、ユニリーバでは節税対策から 7 年後、企業のコントロールの仕組みが変わる機会が生み出された。

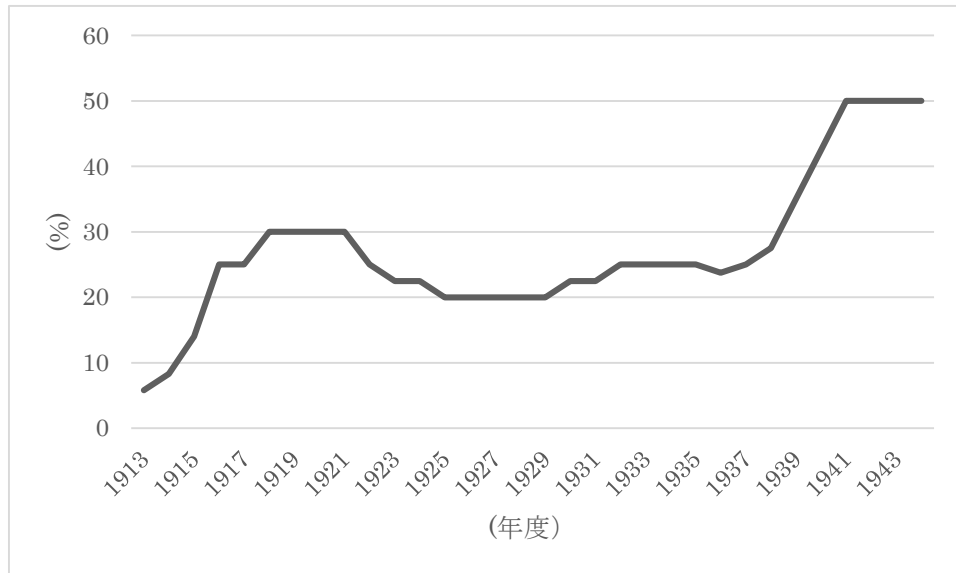
---

<sup>23</sup> Coleman, D. C., *Courtaulds: An Economic and Social History* Vol. 2, Clarendon Press, 1969, pp. 409-411, 498-499.

<sup>24</sup> Reader, W. J., *Imperial Chemical Industries: A History*, Vol. 1, *The Forerunners 1860-1926*, Oxford University Press, 1970, pp.335, 337; Reader, W. J., *Imperial Chemical Industries Vol. 2 : A History: The First Quarter Century 1926-1952*, Oxford University Press, 1975, p.200.

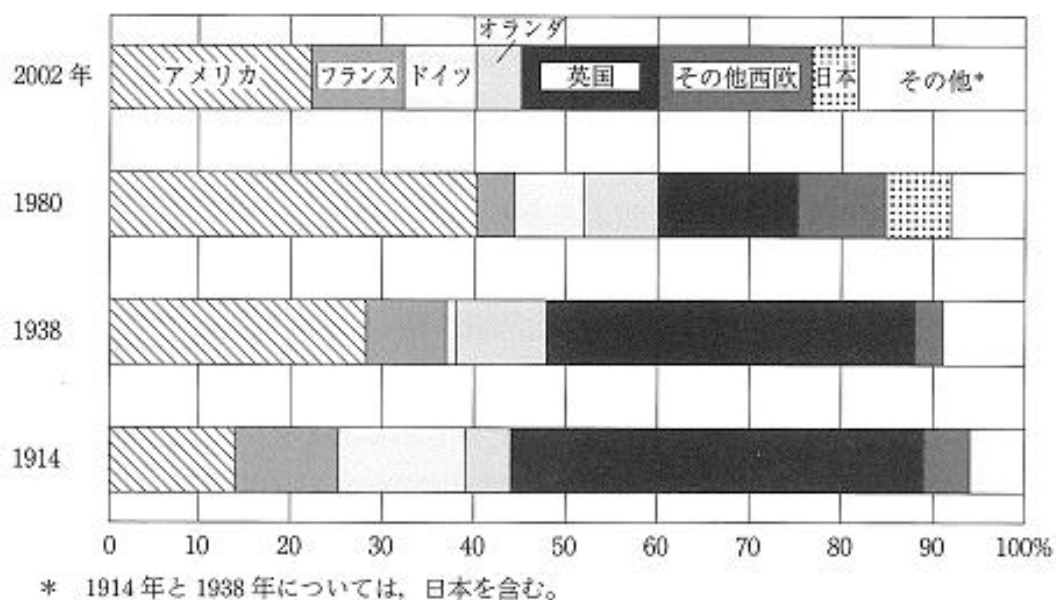
## 図表

図 1 1913 年から 1944 年までのイギリスの（企業）所得税税率



（出典）Peden, G. C., *The Treasury and British Public Policy 1906-1959*, Oxford University Press, 2000, pp. 44, 94, 149, 207, 212, 268, 287.

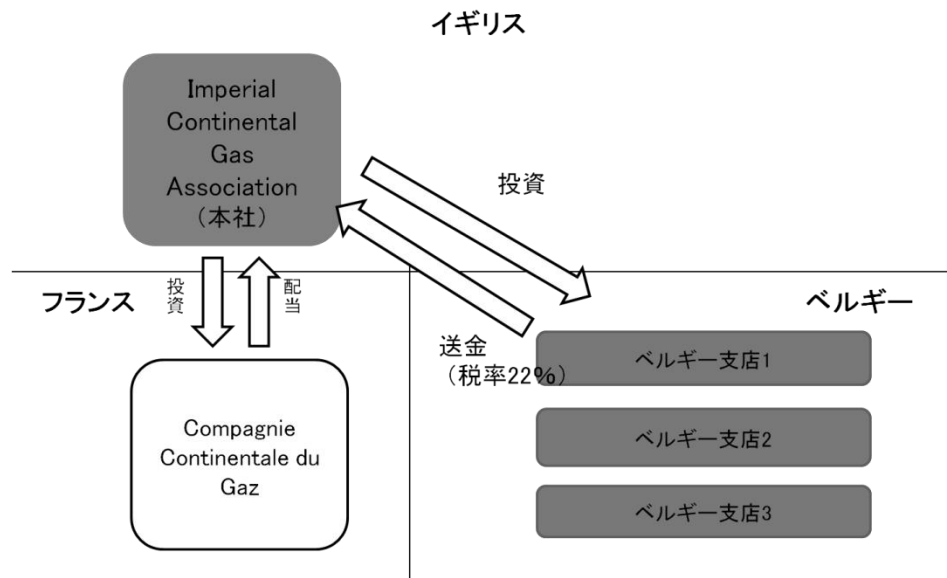
図 2 本国別にみた対外直接投資残高の世界に占める比率



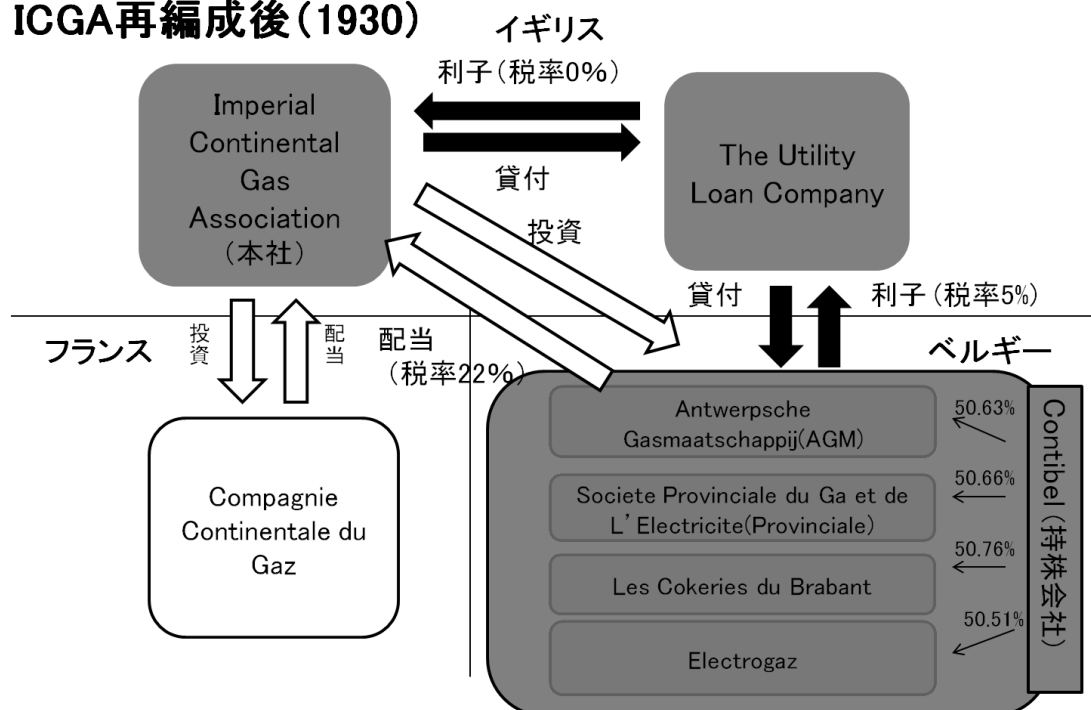
（出所）ジェフリー・ジョーンズ（著）安室憲一，梅野巨利（訳）『国際経営講義 多国籍企業とグローバル資本主義』有斐閣，2007 年，38 ページ。

図 3 Imperial Continental Gas Association の組織図

### Imperial Continental Gas Associationの事例(編成前)

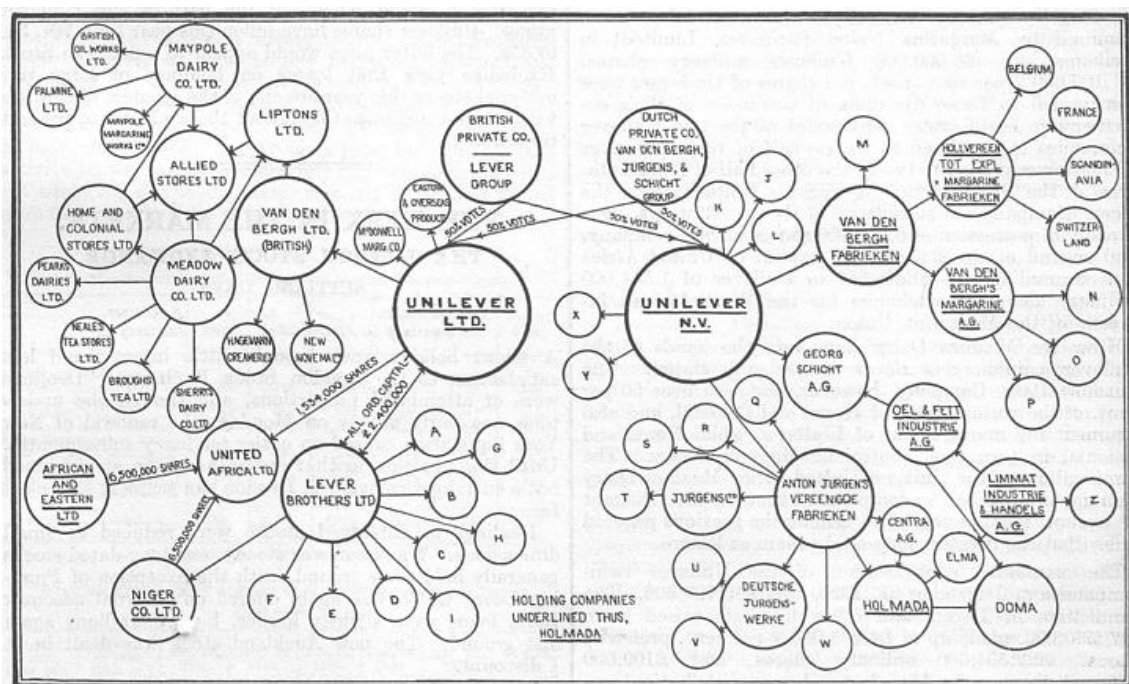


### ICGA再編成後(1930)



(出所) Imperial Continental Gas Association, Report of the directors and statement of accounts 1936, Records of Imperial Continental Gas Association, London Metropolitan Archives, ML23344/5; Anon[1974], “The Imperial Continental Gas Association , 1824-1974”, p.30 より筆者作図。

図 4 Unilever の組織図（上図は 1930 年，下図は 1937 年の再編）



(出所) The Economist, 27 Dec. 1930, p. 1227.

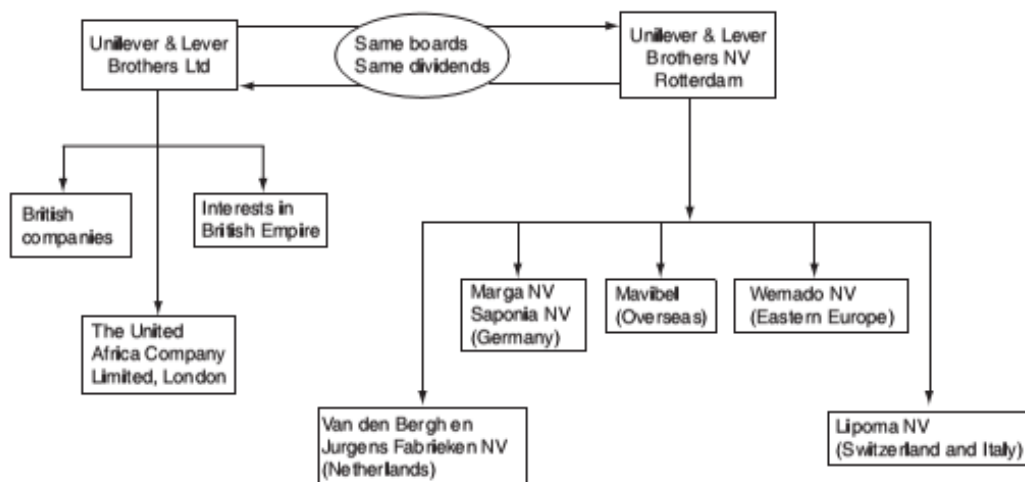


Figure 2.2 Unilever's holding company structure, 1938.

(出所) Wubs, B., International Business and National War Interests Unilever between Reich and Empire 1939-1945, Routledge, 2008, p. 24.



表 1 ICGA の業績（単位：£）

	1926(Dec)	1927(Dec)	1928(Dec)	1930(Mar)	1931(Mar)	1932(Mar)	1933(Mar)	1934(Mar)
Belgium Revenue								
Branch Profits	235,139	323,315	376,409	22,887	30,591	36,128	40,953	43,372
Dividend (mainly from subsidiaries)	254	352	429	186,942	202,657	187,121	192,450	229,147
Interest(≒ ULC)	13	518	13,824	31,707	66,007	84,868	101,941	70,639
Others	9,362	2,018	4,487	143,111	111,536	75,026	52,301	63,183
Total	244,768	326,203	395,149	384,647	410,791	383,143	387,645	406,341
France Revenue								
Dividend	59,796	68,529	79,981	147,503	196,508	223,030	208,359	221,900
Interest	79	55	32	0	0	0	0	0
Total	59,875	68,584	80,013	147,503	196,508	223,030	208,359	221,900
UK Revenue(≒ dividend)	85,706	81,407	84,769	105,610	129,218	92,741	67,744	37,590
Other areas	18,108	22,932	35,267	25,190	19,114	22,470	85,192	68,971
Total Revenue	408,457	499,126	595,198	662,950	755,631	721,384	748,940	734,802
Total Charge	198,545	217,735	101,888	83,103	59,398	54,466	68,324	75,913
UK taxation	60,699	64,224	106,051	111,609	144,149	164,918	169,618	144,619
Aftertax net Profit	149,213	217,167	387,259	468,238	552,084	502,000	510,998	514,270
Dividend	158,080	158,080	237,120	270,465	433,464	451,500	504,000	513,800
Reserve	0	0	70,000	70,000	0	0	0	0
Participating Bous	0	0	2,371	2,705	4,335	4,515	5,040	0
Carry Forward	-8,807	59,087	77,768	125,068	114,285	45,985	1,958	470

（出所）Bourne-Paterson, R. A., The Imperial Continental Gas Association in the twentieth century [Unpublished typescript], London Guildhall Archives, 1970, Appendix 3a.1 より筆者作成。